

A VÁLLALATI KULTÚRA MAGYAR SAJÁTOSSÁGAIRÓL

A magyar vállalati kulturális örökség csak részben tekinthető a szocialista gazdasági működés következményének. Benne a magyar történelem és a régió sajátosságai a mai napig erőteljesen éreztetik hatásukat. A hazánkban jelen levő multinacionális cégek személyzeti politikája folytán ugyanakkor egy harmadik hatás jelenlétével is számolni kell. A tanulmány e hatások egyenkénti megragadására, jelentőségük felismerésére és érzékeltetésére, valamint fejlődésük lehetséges irányának és erejének megrajzolására tesz kísérletet.

A vállalati kultúrával foglalkozó szakirodalom egyik központi kérdése manapság, hogy vajon léteznek-e adott régióra, országra jellemző sajátosságok, melyek alapvetően befolyásolják az ott működő szervezetek vezetési és irányítási gyakorlatát. Mennyire kultúrafüggő a vezetési stílus, a vállalati értékrend vagy az alkalmazotti viselkedésszabványok?

A vezetéstudomány a nemzetközi verseny globalizálódásával összhangban elvetni látszott a kérdést, mígnem az összes teoretikus fejtegetés ellenére kiderült, hogy sokkal bonyolultabb a határok nélküli szervezetek fejlődése. Jelenleg ezért is használják sokan szívesebben a transznacionális, mintsem a globális vállalat kifejezést. (Bartlett és Ghosal, 1995.) Az előbbi sokkal inkább utal az adott multinacionális cég nemzeti kulturális érzékenységre, háttérbe szorítva a minden áron történő standardizálás ideológiáját. Számos sikeres nagyvállalati példa igazolja a nemzeti kultúra és piacok iránti érzékenység előnyeit a globális hatékonyság megtartása mellett. (Matsushita, ABB)

A témakörrel kapcsolatban természetesen továbbra is rengeteg a kérdőjel. Ezek akkor sokasodnak csak igazán, ha a volt szocialista tábor országainak vállalati jellegzetességeit akarjuk definiálni, minthogy egyetlen szervezet sem ragadható ki társadalmi beágyazottságából. Ezért is nehéz bármely hazai, vállalati kultúrát vizsgálni felmérés eredményeinek, következtetéseinek helyes megállapítása.

Sok sajátosságról nem dönthető el – egyelőre – egyértelműen, hogy a negyven évig erőszakolt szovjet gazdasági modell eredménye-e, avagy valós magyar nemzeti kulturális jelleget tükröz, ami hosszú távon is érvényben marad.

A kezdeti körvonalak megrajzolása érdekében két, nemzetközileg is elismert elméletrendszerrel használtam, melyek természetesen továbbra sem tudják teljességgel kizárni a sztereotípiákat, de néhány nagyon fontos működési, viselkedési aspektust ragadnak meg. A megállapítások részben kérdőíves felmérésekből és személyes interjúkból származnak, melyeket döntően magyar tulajdonú ipari cégek felső- és középszintű vezetői körében végeztem.

Magyar nemzeti kulturális vonások

Hofstede kulturális dimenziói

A nemzeti kultúrák vállalati sajátosságaira gyakorolt hatásait vizsgáló elméletek talán legismertebbje Hofstede négy dimenziója (1., 2. táblázat), melyet néhány év múlva egy ötödikkel egészített ki. (Hofstede, 1991)

- Az első dimenzió egy adott kultúra individualista, illetve kollektivistája jellegét vizsgálja. Mindez a vezetői döntéshozataltól kezdve, a csoportmunkára való alkalmasságig sok mindenben megnyilvánul. Már ezen a ponton felmerül, hogy valójában a kollektivisták szemlélet uralkodik-e vállalatuknál, amint azt az eredmények tük-

Hofstede nemzeti kulturális dimenziói (1. rész)

Kollektivismus vs. individualizmus		Hatalmi távolság	
Kollektivista	Individualista	Kicsi	Nagy
– kollektív szociális keretek	– laza szociális keretek	– hit az egyenlő jogokban	– a hatalomban levőknek privilégiumai vannak
– a személyt a közös szociális kapcsolatok határozzák meg	– önmeghatározás	– kölcsönös függőség	– a legtöbb ember függő
– a csoport vigyáz a tagjaira	– mindenki magára vigyáz	– a hatalom legitim szerepeken alapszik	– a hatalom az erőn alapszik
– elkötelezettség a csoport felé (feltétlen)	– hangsúly az egyéni kezdeményezéseken	– a hatalommal rendelkezők a többiekhez hasonlóak	– a hatalmon levők erősnek látszanak
– csoporton belül/kívül	– mindenkire érvényes értékek	– a hatalmi szerepek nincsenek tisztázva	– merev, világosan meghatározott szerepek
– harmónia fenntartása	– szabad véleménynyilvánítás		
– szégyen	– bűnösség	– decentralizáció	– hierarchia és centralizáció
– „mi” érzés – kapcsolatok	– „én” érzés – feladat	– a hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét jelenti	– a hierarchia az egyenlőtlenségben fejeződik ki
– a szervezet a képzést, az egészséget és a szakmai ismereteket hangsúlyozza	– a szervezet a személyes időbeosztásra, szabadságra és változatosságra helyezi a hangsúlyt	– konzultálás – a főnök segítő demokrata	– parancs – a főnök autokrata vagy jószágos apa

rözik, avagy a szocialista ideológia alaptételének maradványa-e ez a jellegzetesség. Túlzott leegyszerűsítés lenne az elmúlt negyven év erőszakolt közösségi gondolatrendszerének következményeként feltüntetni a kollektív viselkedésformákat. Az ideológia ellenére ugyanis, és ez különösen a vezetői magatartásokban, az elit réteg kiválasztódásában nyilvánult meg, az erőteljes kommunizálás pont az ellenkezőjére fordult. A csoportokhoz, közösségekhez való tartozás igénye azonban ma is nagyfokú hazánkban. (Egyes hazai japán vállalatok véleménye ellenére, akik

azonban a világ legkollektivistább nemzete lévén, összehasonlítási alapjuk megkérdőjelezhető. (Makó–Novoszáth, 1995)

• A hatalmi távolság kérdéskörét vizsgálva, amely a hatalom egyenlőtlen elosztásának hajlandóságát hivatott vizsgálni, egyértelműbbnek tűnik a helyzet. A nagy hatalmi távolság meglétét tükröző eredményeket sok társadalmi szokásnorma támasztja alá. A magyar nyelv kommunikációs sajátosságaitól kezdve (tegezés-magázás), a vállalati irodaépületek jellegzetes felépítésén át, a

Hofstede nemzeti kulturális dimenziói (2. rész)

Férfiasság vs. feminitás		Bizonytalanságkerülés	
Férfias	Feminin	Gyenge	Erős
– törekvő magatartás	– szerény, udvarias viselkedés	– „a holnap majd lesz valahogy“	– igénylik az előreláthatóságot
– anyagi sikerek dominanciája	– törődés másokkal	– bizonytalanság és változások elfogadása	– a bizonytalanság ijesztő
– törtetés – az ambíció sikerorientált	– óvás, védelem – mások szolgálása	– alacsony stressz, kényelem	– sok aggodás, belső kényszer a kemény munkára
– a pénz és anyagi javak hajszolása	– emberek és környezet kapcsolatának fontossága	– „ami más az érdekes“ – kevés szabály	– „ami más az veszélyes“ – formális szabályok
– határozott és agresszív viselkedés	– konszenzus és kompromisszum	– rugalmasság – a konfliktus és verseny természetes	– állandóság – a konfliktus és verseny kényelmetlen
– verseny és teljesítmény	– szolidaritás, egyenlőség	– az agresszivitás elfogadhatatlan	– az agresszivitás elfogadott
– világosan tisztázott nemi szerepek	– rugalmas nemi szerepek	– „nem tudom“ – a másság elfogadása	– mindenre választ akar
– teljesítmény	– jólét és az élet minősége	– a másság elfogadása	– erős igény a konszenzusra
– nagy és gyors	– kicsi és lassú	– motiválás célkijeléléssel vagy együvé tartozással	– biztonság és megbecsülés vagy együvé tartozás

mai napig is létező porosz-elvű oktatási rendszerig, mind a létező hatalmi távolságok jelenlétét igazolják. Ezt sok multinacionális cég igyekszik megtörni hazánkban, de egyelőre úgy tűnik csak tünetileg sikeres a kezelésük. A vállalati vezetők privilégiumaihoz szokott alkalmazottak értékrendjét sem sikerül a számukra pedig előnyöket nyújtó magatartásformák felé terelni.

- A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a változások elfogadásának mértékét jelzi. Ez kulcsfontosságú tényező a még jelenleg is zajló szervezeti átalakulások tekintetében.

A dimenzió magas értéket enged feltételezni hazánkban. Azonban ennek is megkérdőjelezhető a validitása, figyelembe véve a gazdasági környezet labilis voltát, érthetően kevés vezetőre és alkalmazottra jellemző a nagy kockázatvállalási hajlandóság. Különösen igaz ez akkor, ha az adott tevékenység a legkevésbé is sikeresnek mondható. Ilyenkor még nehezebben hagyják el a járt utért a járatlant a vezetők és alkalmazottak. A vállalkozások működésével kapcsolatban jelentkező kockázatvállalásra egyébként is kevés a sikeres követendő példa hazánkban. Ezt a passzivitást csak tovább erősíti a jellegzetes magyar pesszimizmus. Úgy érzem, hogy az új vezetési

módszerek, vállalati működési rendszerek, de még a naprakész technológiák sikeres alkalmazása, átvétele esetén sem hagyható figyelmen kívül az egyének újjal szembeni ellenállása, mely kevésbé változtatható.

- Hofstede negyedik dimenziója az adott társadalom férfias, illetve feminin viselkedési normáit vizsgálja. Itt egyelőre egyértelműen megállapítható a magyar vállalatoknál a férfi domináns jelleg. Ennek egyik legegyszerűbb és kissé sarkított megjelenési formája a férfi vezetők aránya a szervezetekben. Sokan amellett érvelnek, hogy ez a gazdasági fejlődéssel együtt egyenes arányban változhat, aminek valóban megvan az esélye. Ellenpéldaként megemlítendő azonban Japán vagy Ausztria abszolút férfi-domináns jellege, amely országok pedig meglehetősen magas fokát képviselik a gazdasági fejlettségnek.

Hall jellemzői

Az amerikai szerzőpáros kevésbé koncentrált a vezetés területére, de az egész szervezetet átfogó elméletük szintén jól hasznosítható. (Hall és Hall, 1989) Kutatási témájukból csak egy kicsiny, a vizsgálódás szempontjából fontos szeletet ragadtam ki, ez pedig az időhöz való viszonyulás kérdése.

- Az időpontok fontosságát és azok következetes betartását írja le a monokronikus és polikronikus kultúrák elmélete. A két szélsőséges érték közül a magyar az utóbbihoz áll közelebb. A polikronikus emberek ugyanis az időt mint képlékeny tényezőt tekintik, megpróbálnak ugyan pontosak lenni, de a sikertelen ragaszkodás az ütemtervekhez nem okoz kudarcélményt. A határidők, megbeszélések pontos időpontjának betartása nem jellemző a polikronikus emberekre. Ezen feltételezést a magyar társadalom gazdasági szférán kívüli területei is igazolják. Az ily módon számunkra természetesnek tűnő időpont- és határidő-csúsztatások a hazánkban megtelepedő külföldi cégek esetében gyakorta a konfliktusok elsődleges forrásai.

- Szintén az időtényezőt járja körül a társadalom múlt- avagy jövőorientáltságát vizsgáló kérdéskör. Ez a kissé történelmileg is determinált gondolkodásmód a tervezési folyamatok sajátosságaitól kezdve a szervezeti rituálék fontosságáig sok területre rányomja a bélyegét.

A magyarok alapvető multiorientáltsága az erős vállalati kultúrák kialakításának és formálásának kedvez, ugyanakkor a már említett változásokkal szembeni viszonylag erős ellenállást is alátámaszthatja. A fent említett jellemzők, Hofstede és francia kutatók felmérései (Meschi és Xavier, 1994) is azt támasztják alá, hogy a magyar vállalati kultúra az osztrákokkal mutatja a legtöbb hasonlóságot. A multiorientált megközelítésre gondolva ez talán nem is meglepő.

- A harmadik idődimenzió, amely aztán később Hofstede-nél is megjelent, az időtávlatok értelmezésének különbsége. Az ázsiaiakra jellemző hosszú távú, Konfuciusz tanaira épülő gondolkodásmód, mely alapvetően különbözik a menedzsment szakirodalom amerikai receptjeitől, szintén nem elhanyagolható, vezetést és alkalmazotti gárdát egyaránt befolyásoló tényező. Úgy érzem azonban, hogy a magyar gazdasági környezet instabil és kaotikus volta alapvetően megkérdőjelezné minden, az ezzel kapcsolatos bármilyen szélsőséges irányába mutató feltételezést.

Az imént vázolt jellemzők természetesen, a felmérések ellenére is gyakorta hipotetikusak és nem nélkülözik a sztereotípiákat, így vitára adhatnak okot. A további megállapítások és következtetések megtételéhez azonban megfelelő kiindulási alapot, elméleti háttérrel nyújtanak.

A szocializmus kulturális öröksége

A múlt vezetési gyakorlata

Bármely vállalat kulturális arculatának megrajzolásához először múltbeli jellemzésre van szükség, nem is beszélve a jelen feltérképezéséről, mely elengedhetetlen feltétele a változások megtervezésének, végrehajtási valószínűségének meghatározásához.

A nyolcvanas évek elejének strukturális jellemzőit hazánkban a következőképpen foglalhatjuk össze:

- erősen centralizált döntéshozatal,
- erős formalizáltság és szabályozottság,
- uniformizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrák,
- a konfigurációk hasonlósága (azonos osztályok, csoportok),
- uniformizált koordinációs technikák, főként utasításokon és autokratikus döntési jogosítványokon keresztül. (Máriási és társai, 1981)

Ezen jellemzők eredője egy ún. intenzív hatalmi kultúra lett. Ennek jellemzői a bizalomhiány,

**A felső vezetők
alkalmazottak által preferált tulajdonságai**
(Kouzes és Posner nyomán)

Tulajdonságok sorrendje	Válaszok a megkérdezettek %-ában
1. Becsületesség	87
2. Jó képességek	74
3. Előrelátás	67
4. Ösztönző képesség	61
5. Intelligencia	46
6. Öszinteség	42
7. Nagylelkűség	38
8. Bátorság	35
9. Közvetlenség	33
10. Fantázia	32
11. Megbízhatóság	31
12. Segítőkézség	29
13. Gondoskodás	26
14. Együttműködési készség	23
15. Érettség	20
16. Igényesség	18
17. Határozottság	14
18. Önuralom	13
19. Hűség	10
20. Függetlenség	8

az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, a kockázatkerülés és felelősségtől való ódzkodás. Később ezért is ütközött szervezeti magatartásbeli akadályokba az áttérés a divizionális szervezeti formára. (Bakcsi, 1995)

A jelen megállapítások egy 12 magyar, két vegyes tulajdonú ipari vállalatnál (amerikai és belga) és egy holland–magyar kereskedelmi cégnél végzett felmérés eredményeit foglalják össze.

A vezetés tiszteletének kérdése

A négy-öt évvel ezelőtti eredmények kritikán aluli értékeket mutattak az alkalmazottak vezetés felé megnyilvánuló tisztelete vonatkozásában. A furcsa az, hogy ezekkel az ítéletekkel a vezetők is teljesen tisztában voltak és mégsem próbáltak meg igazán változtatni rajta, noha a negatív vélemények többsége emberi, nem pedig szakmai kritika volt. Több nemzetközi felmérés is bizonyította, hogy az alkalmazottak elsősorban alapvető emberi tulajdonságok meglétét tartják fontosnak, ha valakit vezetőjüknek szeretnének tudni. A 3. táblázat egy, az Egyesült Államokban készült felmérés eredményeit mutatja, melyben az alkalmazottak az általuk preferált vezetői tulajdonságokat rangsoroltak. Az természetes, hogy ezen felmérés eredményei egy, a magyarétól teljesen eltérő társadalmi-gazdasági és nem utolsósorban kulturális közegben születtek, így összehasonlításra nem adhatnak igazi alapot.

A szocialista korszak vezetői gárdáját illetően azonban meg kell különböztetni nagyjából három jól elkülöníthető periódust. Az első az, amelyről valóban elmondható, hogy a vezetők kiválasztása nem szakmai alapokon történt. Ezt váltotta fel a természetes kiválasztódás folyamata, melynek hatására már szakmailag megfelelő vezetők is kerülhettek hatalmi pozícióba. A 68-as gazdasági reformok hatására pedig megindult a szervezett vezetőképzés, mely egyre több helyen biztosította a valójában szakmai alapokon nyugvó vezető-kiválasztást. A szakmai rátermettség azonban nem feltétlenül jelentette az alkalmazottak elismerését is. Az ellenkezőjére is bőven láthattunk példát, midőn a kevés szakmai képességgel bíró, de a vállalat érdekeit jól képviselő funkcionárius kedvelt volt a dolgozók körében.

Örömteli, hogy a közelmúlt tapasztalatai pozitív változásról tanúskodnak, bár a volt szocialista nagyvállalati vezetői képhez tapadó előfeltételeket nem lehet egykönnyen megváltoztatni. Tovább bonyolítja a helyzet megítélését, hogy a hagyományos értelemben vett menedzseri réteg a

mai napig nem alakult ki hazánkban. A tulajdonosi és vezetői szféra még gyakorta azonos, így a valós vezetői szerepek nem is gyakorolhatók és mérhetők könnyen.

A döntési pontok telepíttettsége nincs megoldva
Annak, hogy az információgyűjtés és a döntések pontjai még mindig viszonylag távol vannak egymástól, kettős oka van:

– Az egyik a már említett intenzív hatalmi kultúra továbbélése, melynek következményeként a vezetők nem mernek, és gyakorta nem is akarnak döntési felelősséget – és természetesen információt – kiadni a kezükből.

– A másik, hogy maguk az alsóbb szintű vezetők és alkalmazottak sem hajlandók elvállalni a döntéssel járó felelősséget. Ez egyfelől a szervezeti és gondolkodásmódbeli beidegződések állandóságát jelzi, másfelől – ha elfogadjuk a bizonytalanságkerülési hajlam magas értékeit, akkor – minden a decentralizáció ilyen irányú megnyilvánulása ellen hat. Ezt a jellemzőt más felmérések is alátámasztották. (Child és Markóczy, 1993)

A vállalati hűség kérdése

A vállalati kultúrát vizsgáló felmérések egyik központi kérdése kell, hogy legyen a szervezet

iránti lojalitás vizsgálata. Erre szinte kivétel nélkül mindig magas értékeket mutatnak a válaszok. Ilyen rózsás lenne a helyzet? Korántsem erről van szó!

A vállalati makrokörnyezet figyelembevételével a nagyfokú vállalati hűséget három tényező magyarázhatja:

- a magas munkanélküliségi ráta, mely természetesen kiváltja a munkahelyekhez való ragaszkodás reakcióját;

- a már említett nemzeti sajátosság, mely a változások kerülésére irányul;

- és előfordulhat az az ideális helyzet is, hogy magas fokú motiváltságról és vállalat iránti elkötelezettségről van szó.

A szervezeti kommunikáció és belső

PR tevékenység hiánya

Jellemző, hogy a felső vezetés sok helyen az alapvető vállalati információkat is elzárja az alkalmazottaktól, így azok – nem is tudván mivel azonosulni – demotiválttá válnak. Ezt a szervezeti dezinformáltságot gyakorta oda nem figyelés, de sokszor etikai problémák okozzák a felső vezetés részéről. Így juthattak el sok hazai vállalatunknál oda, hogy nem egy helyen vissza-sírlják a múlt kötelező munkásgyűléseit, vállalati ünnepségeit és kirándulásait. Súlyos vezetői hiba, ha mégcsak a lehetőséget sem adják meg a szervezettel való azonosulásnak. A munkatársak között is indukálni kellene a munkahelyi kapcsolatokon túlmutató emberi kapcsolatok, barátságok kialakulását és a szervezett vállalati parádékkal az ún. „mi” érzés kialakulását. (Heidrich és Lukács, 1994)

A kommunikáció problémái még élesebben rajzolódnak ki a vegyes tulajdonú vagy multinacionális szervezetek esetében. A „zajok” eredője pedig a magyar vállalatvezetők kommunikációs szokásai. (Child és Markóczy, 1993; Davies és Simon, 1995)

Az információk visszatartása, illetve hamis információk szolgáltatása nemcsak az alsóbb szintek felé jelenik meg, mintegy demonstrálva a hierarchikus függőséget, hanem a külföldi partner felé is. Szintén sokszor panaszkodnak arról, hogy a magyar vezetők elhallgatják az esetlegesen jelentkező problémákat, illetve az általuk nyújtott információ nem adekvát a döntéshozatalt illetően.

Szintén a szocializmus öröksége a kommunikáció írásos dominálása, ami sokszor jelentések kitöltésévé degradálja a szervezeti információcserét. A szóbeli kommunikáció nyilvánvaló

hátráltatója a nyelvi akadályok megléte. (Azt meg mégsem igazán lehet elvárni a külföldi partnertől, hogy a könnyűnek épp nem nevezhető magyar nyelvet gyorsan megtanulja.)

A szervezeti kommunikáció kérdésének fontosságát mutatja, hogy egyes amerikai fejedelmek (még atomfizikusok kiválasztása esetén is (!)) a kommunikációs készség meglétét és mértékét vizsgálják mint a szervezet szempontjából alapvető tényezőt.

Az állami befolyásoltság hatása

Az állam mint tulajdonos a mai napig is jelentős szerepet játszik gazdasági életünkben. Ennél is fontosabb azonban a múltbeli szerepéből eredeztethető viselkedésnormák megléte. Sőt, történelmi beágyazottságát tekintve a személyes és társadalmi kapcsolatok fontossága több évszázadra tekint vissza. Ezen kapcsolatrendszernek alapvetően rányomták a bélyeget a vezetői, és ezen keresztül a vállalati működés sajátosságaira is. Az adott szakminisztériumokkal való folyamatos alkudozás sikeressége determinisztikusan befolyásolta és befolyásolja a mai napig is az erőforrásokhoz való jutás lehetőségét. A kérdéskört tovább bővítve elmondható, hogy vezetőink biztonságérzetét és kockázatkerülési hajlandóságát csak növelte az a tudat és gyakorlat, amely a bajba került vállalatok automatikus megmentését jelentette az állam részéről. Ez a garantált túlélés aztán „erkölcsi hazardírozás”-hoz vezetett vállalatainknál. (Kornai, 1993) Ezt természetesen jelentősen megváltoztatta a csőd- és felszámolási eljárások törvényi szabályozása, mely a versenyt tisztább mederbe tereli.

Ennek azonban ellentmond a „piszkos tizenkettő” számbelileg egyre gyarapodó intézménye és a banki konszolidáció, mely erősen megkérdőjelezi a verseny tisztaságát. Ez pedig tekinthető akár az üzleti etika makroszintű problémájának. Még ha stratégiai fontosságú vállalatokról van szó, akkor is. Ahhoz, hogy a fent említett „jóléti állam” (elnevezés tölem–H. B.) tévhit megszűnjön vállalatvezetőink fejében, politikai akaratra van szükség, mely a pénzügyi fegyelem betartásával kiiktatja a termelésből a notóriusan veszteséges gazdálkodókat. Ez feltétlen hatékonyságnövelő eszköz a mindenkor kormányzat kezében. E tekintetben is felmerül az a sajátos magyar probléma, hogy önálló, pusztán a racionalitás elveit szem előtt tartó gazdaságpolitika nálunk nem létezik. A politika mint olyan mindig is jelentős szerepet töltött be gazdasági

életünkben. Rendszeres a különböző pénzügyi mentőakciók szerveződése egyes vállalataink megmentésére, a lobby-k hatására.

Ettől a ponttól kezdve pedig már nemcsak vállalataink szavahihetősége kérdőjelezhető meg, de nem szabad csodálkoznunk a vállalatközi nemfizetések multiplikációjaként jelentkező sorbanálláson sem. Az állam tehát „saját” vállalataival szemben is kemény kell, hogy legyen, nem szükséges a versenyelőnyt befolyásoló kormányintézkedések formagazdagságának demonstrálása. Ily módon ugyanis a kiválasztottak feletti gondoskodást ellátó „jóléti állam” hitelét veszti a tisztességes verseny elveinek hirdetésekor.

A személyes kapcsolatok meglétének fontossága azonban továbbra is jelzi a magyar kollektívizmus meglétét. Ez egyáltalán nem ilyen természetes minden országban. A hazánkban működő külföldi szakembereknek azonban együtt kell tudni élni ezzel a szervezeti hatékonyságot jelentősen befolyásoló szokásnormával, mivel nem valószínű, hogy a közeli vagy akár a távoli jövőben változni fog, különös tekintettel társadalmi beágyazottságára. Számos, gazdaságilag fejlettebb ország példája és korrupciós botrányai (Olaszország, Dél-Korea) alátámasztani látszanak a személyes kapcsolatok, a politika és a gazdaság interpendenciájának létezését.

Az oktatási rendszer hatásai és öröksége

Minél alaposabban járjuk körül a magyar vállalati kultúra és az azt alapvetően befolyásoló vezetői viselkedés jellegzetességeit, annál élesebben rajzolódik ki a magyar oktatási rendszer meghatározó szerepe. Azé az oktatási rendszeré, mely a porosz sajátosságokat még mindig jobban magán viseli, mint a szovjet modell diktálta előírásokat. A már említett szervezeti kommunikációs problémák egyik eredője az alapvetően felülről-lefelé irányuló egyirányú kommunikáció, mely a magyar oktatási módszerek visszatükröződése. Ez elmondható az állami oktatás minden szintjéről. Később ez mind vezetői, mind alkalmazotti szinten megnyilvánul és az önálló vélemények háttérbe szorítását is magyarázza, melyet hiába próbálnak meg megbeszélések, tárgyalások alkalmával a külföldi partnerek a magyar kollegákból kicsalni. Ugyanez a beidegződés fojtja el sok tehetséges alkalmazottban az önmegvalósításra törekvés szikráját is.

A hazai oktatási rendszer egyáltalában nem épít az önálló vélemények fontosságára, így nem csoda, hogy a nagyfokú hierarchia, és az abból

eredő hatalmi távolság megléte méginkább aláássa az egyéni kezdeményezéseket. Innen egyenes út vezet a kockázatkerülési hajlandóság növekedéséhez, ami bárminemű szervezeti változtatásra irányuló kezdeményezést a csírájában fojthat el.

Ez persze nem feltétlenül jelenti az individualista társadalmakra jellemző oktatási rendszer átvételének szükségszerűségét. Jó ellenpélda a német iskolamodell hasonlatos volta, mely az előbb leírt jellemzők ellenére egy igencsak virágzó gazdaság emberi erőforrásait biztosítja.

A nemzeti kultúra hatása a szervezetre

Ezen kérdéskör megállapításai részint az általam elvégzett felméréseken, részint P. X Meschi és A. Roger munkáján alapulnak. A francia szerzőpáros felmérésében 155 Magyarországon működő osztrák, német, brit, amerikai és francia érdekeltségű vegyes vállalatot vizsgált meg. Alapvető feltételezésük, miszerint a nemzeti kultúrák hasonlósága alapvetően befolyásolja a vállalati kultúrák hasonlóságát és ezáltal a hatékony együttműködést, a felmérésben egyértelmű igazolást nyert. A kulturális távolság két dimenzióját – szervezeti és nemzeti – a Likert-féle öt-fokozatú skálán értékelték.

Ezek alapján arra a megállapításra jutottak, hogy „minél nagyobb a nemzeti kulturális távolság a külföldi partnerektől a magyar fél részéről, annál inkább különbözik a szervezeti kultúrájuk is.”

A már a múltorientáltságnál is említett történelmi megokoltság itt is élesen jelentkezik. A nemzeti kulturális távolság a külföldi és magyar között sokkal kisebb osztrák partner esetén, mint például a franciáknál. A szervezeti kulturális távolság kevésbé nyilvánvaló, de szignifikáns az eltérés az osztrák és francia partner esetén.

A vegyes vállalatok kultúrájának meghatározásához a Cameron és Freeman-féle (1988) osztályozást használtam. A négy kultúratípus különböző szociális hatékonysági fokot takar:

– *Klán*: a hagyomány és a lojalitás értékeit hangsúlyozza, valamint a belső harmónia fenntartását. Ez vezethet a legjobb eredményhez a belső és szociális hatékonyság tekintetében. (Elkötelezettség, szervezeti klíma.)

– *Hierarchia*: a stabilitás és rend szerepet hangsúlyozza, csakúgy mint a működés bürokratikus szervezetben megvalósuló zökkenőmentességét. Szintén jó szociális hatékonyságot érhet el.

– *Adhokrácia*: a dinamizmus, az innováció és növekedés jelentőségét hangsúlyozza.

– *Piacorientált*: az eredmény és termelés elsődlegességét hirdeti. Ebből később további két típust eredeztettek, melyeket termelés és verseny címszóval jelöltek.

A két utóbbi típus (adhokrácia és piacorientált) a külső pozicionálás előtérbe helyezésével szociálisan kevésbé hatékony, mint a hierarchia és még inkább mint a klán típus. Meg kell azonban jegyezni, hogy adott szervezetek több típus jellemzőit is ötvöztetik, egy adott típus dominanciája mellett. Mindezek alapján három alapvető szervezeti kultúrátípust sikerült a vizsgált vegyes vállalatoknál elkülöníteni.

- Az első csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 47 %-a) a legjellemzőbb, ahol a kultúra erősen klán jellegű, de hierarchikus is és némi adhokrácia, termelési és verseny jelleg is (ami piacorientált) megtalálható.
- A második csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 35 %-a), azokat a vállalatokat jelöli, melyek kultúrája dominánsan adhokratikus, de ezzel egy időben erős hierarchia és versenyszellem uralkodik, így megfigyelhető a termelő és klán jelleg is.
- A harmadik, legkevésbé jellemzőbb csoport (a vizsgált vegyes vállalatok 18 %-a) erősen hierarchikus jelleget mutat, átlagos adhokratikus, klán és termelési orientáltsággal és némi versenyjelleggel.

A kapott eredmények is alátámasztják a magyar vállalati kultúráról eddig elmondottakat, különös tekintettel a hatalmi távolság és a kollektívizmus dimenzióira. A három vizsgált változó (nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára és a szociális hatékonyság) figyelembevételével megállapítható, hogy minél nagyobb a nemzeti kultúrák távolsága, annál kisebb a szociális hatékonyság szintje az adott vegyes vállalatnál.

Szinten megállapítható volt az éles elkülönülés az osztrák és német érdekeltségű hazai vegyesvállalatok esetében domináló klán típusú szervezeti kultúra, mely különösen erős hierarchikus jelleget is mutat, és az angolszász és latin országok (USA, Nagy-Britannia és Franciaország) vállalati érdekeltségei között. Utóbbiak esetében az adhokratikus jellegű kultúra uralkodott. Az osztrák és német vegyes vállalatok hierarchikus jellege meghatározó a többi országgal szemben, melyben az egység, a kohézió, az „egy vállalat, egy család” tulajdonságokat hang-

súlyozzák, alátámasztva ezzel a szervezetek kultúrájának klán jellegét.

Ezen felmérés is hangsúlyozza a magyar vállalati kultúra osztrákéhoz való hasonlatosságait (még a német felett is), amelyet a nemzeti kultúrák nagyfokú hasonlósága is magyaráz. Aki Hofstede négy dimenziójának felmérési eredményeit országonként végigtanulmányozza, maga is erre a következtetésre juthat. (Az eredeti felmérésben nem szerepeltek az akkor még szocialista országok.) Ezt aztán maga Hofstede is megtette, midőn a közép-kelet európai országok vállalati kultúráját kezdte vizsgálni. A múlt domináns szerepe és így az Osztrák-Magyar-Monarchia hatása még ma is él. Ezt csak tovább erősíti az a tény, hogy a vállalatvezetési gyakorlatok többsége is osztrák, illetve német eredetű, tekintettel a múlt század végi magyar ipari fejlődés fő beruházóira.

Összegzés

Írásom célja az volt, hogy némi támpontot nyújtsak a magyar vállalati kultúra feltérképezéséhez, mely még mindig gyerekcipőben jár, bár komoly kísérletek születtek feltérképezésére. Ezek vagy egyértelműen a szocialista múlt vezetői és alkalmazotti viselkedésnormáinak örökségét vizsgálják (Kulcsár, 1995; Child és Markóczy, 1993), vagy a hazánkban működő multinacionális cégeknél tapasztalható kultúrsokk okaira mutatnak rá. (Davies és Simon, 1995)

Véleményem szerint a magyar vállalati kulturális örökség árnyaltabb, és gyökerei mélyebben nyúlnak vissza a múltba, mintsem hogy azt kizárólag a szocialista gazdasági működés eredőjeként lehetne felfogni. Anélkül, hogy a nemzeti kulturális jelleg hatásait túldimenzionálnám, szerettem volna arra rámutatni, hogy a magyar történelem és a régió sajátosságai a mai napig éreztetik hatásukat. Olybá tűnik, ezeket egykönnyen nem lehet majd megváltoztatni, mert nem néhány évtized rossz beidegződéseiről van szó. Nem lehet véletlen az osztrák és német vegyes vállalatoknál tapasztalt könnyebb akkulturáció az angolszász és latin országok példáival szemben.

Nagyon is tudatos a hazánkban működő multinacionális cégek személyzeti politikája és fejedelmek stratégiája, mely előnyben részesíti a fiatal vezetőket, akiket nem fertőzött meg a múlt rendszer gazdasági fertője. Ezen szervezetek működése pedig az eddig említett két, kultúrát befolyásoló hatás mellett egy harmadikat vet fel.

A multinacionális cégek jelentős hányada hazánkban is amerikai, illetve angolszász, akárcsak a világ más tájain. A menedzsment tudományokban tapasztalható abszolút dominancia így a gyakorlatban is érvényesülhet. Érdekes lesz megfigyelni, hogy ezen módszertani és viselkedésbeli jellemzőkből mennyi válik általánosan elfogadottá hazánkban is, beépülve ezáltal a vállalati kultúrákba.

A szocializmus örökségét csak rövidebb távon érdemes vizsgálni, hiszen egy-két évtizeden belül abszolút eltűnik az a korosztály, mely még aktív részese volt az elmúlt gazdasági és vállalatirányítási rendszernek. Úgy hiszem, ez a generációváltás sok mindent tisztáz majd a magyar vállalati kultúrával kapcsolatban.

A kérdésre igazán jó választ érzésem szerint egy, a közép-kelet-európai régiót jobban átfogó felmérés szolgáltatna, mely valós választ adhatna, mik azok a szocialista gazdasági jellemvonások, melyeket az adott országok így vagy úgy leképeztek maguknak, melyek a multik amerikanizált módszerei, és mik az eredendően a nemzeti kultúrából adódó jellemzők. Nehéz persze szétválasztani ezt a hármat, de egy multikulturális minta ebben segítene.

Amint arra írásomban is rámutattam, a magyar vállalati kultúrának igenis vannak értékes jellemzői, és ezért nem tudok egyetérteni a nyugat-európai és amerikai vállalati kultúrákkal való összehasonlítással, illetve azok példaként állításával. Azok sokrétűsége egyébként is megkérdőjelezi módszervoltukat.

A magyar vállalatok igenis jó táptalajai lehetnek erős vállalati kultúrák kialakításának. Biztosíték erre a múltorientáltság és a kollektívizmus is, mely tapasztalható gondolkodásmódunkban. Természetes hogy a vállalati kultúra jelenségét és

fejlődését nem lehet kiszakítani társadalmi és gazdasági beágyazottságából, így gazdasági fejlődésünk mértéke és iránya alapvetően befolyásolni fogja azt a jövőben is.

Felhasznált irodalom

- Bartlett, C. A.–Ghosal, S.: Transnational Management (Irwin 2nd edition, 1995)
- Hofstede, G.: Cultures and Organizations-Software of the Mind (McGraw-Hill Book Co., 1991)
- Hall, E. T.–Hall, M. R.: Understanding Cultural Differences (Intercultural Press Inc., 1989)
- Meschi, P. X.–Roger, A.: Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures (Management International Review. vol 34, 1994/3)
- Máriási, A.–Kovács, S.–Balatoni, K.–Tari, E.–Dobák, M.: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére (Közgazdasági Szemle, 1981 július–augusztus)
- Bakacsi, Gy.: Szervezet átmenet-vezetői magatartás (Vezetéstudomány, 1995/4–5. sz.)
- Heidrich, B.–Lukács, E.: A stratégia vállalati kultúra-függőségének kérdései (Kézirat, Miskolc, 1994)
- Child, J.–Markóczy L.: Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures (Journal of Management Studies, July 1993)
- Kornai, J.: A pénzügyi fegyelem evolúciója a posztoszocialista rendszerben (Közgazdasági Szemle, 1993/5)
- Heidrich, B.: Az üzleti etika pénzügyi problémái a magyar gazdaságban (Kézirat, Miskolc, 1994)
- Heidrich, B.: A vállalati kultúra a nemzeti kultúrák tükrében (Dimenziók, 1994/1)
- Simon, L.–Davies, G.: Cultural, Social and Organizational Transitions: The Consequences for the Hungarian Manager (Journal of Management Development, 1995)
- Solomon, C. M.: Transplanting Corporate Cultures Globally (Personnel Journal, October 1993)
- Balatoni, K.–Ács, J.: Szervezeti tanulás a magyar-osztrák vegyes vállalatoknál (Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben–BKE Jubileumi Konferencia, 1995)
- Kulcsár, S.: Vállalati kulturális örökségünk (Emberi erőforrás-menedzsment, 1995/3–4.)